

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DELVANI PALMIERI DE LIMA

**DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE
CASO NO SERVIÇO DE ABASTECIMENTO DE AGUA E ESGOTO DE
CACOAL**

Cacoal/RO

2013

DELVANI PALMIERI DE LIMA

**DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE
CASO NO SERVIÇO DE ABASTECIMENTO DE AGUA E ESGOTO DE
CACOAL**

Artigo de conclusão de curso apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Cacoal, como requisito para obtenção parcial do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Otacílio Moreira de Carvalho.

Cacoal/RO

2013

DELVANI PALMIERI DE LIMA

**DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE
CASO NO SERVIÇO DE ABASTECIMENTO DE AGUA E ESGOTO DE
CACOAL**

Natureza: Artigo apresenta a Universidade Federal de Rondônia mediante banca examinadora formada por:

Prof Otacilio Moreia de Carvalho. —.....	UNIR..	Nota
--	--------	------

Prof.	UNIR	Nota
------------	------	------

Prof	UNIR	Nota
------------	------	------

Média

CACOAL/RO

2013

Agradeço primeiramente a Jesus Cristo que me deu saúde e a oportunidade de alcançar essa vitória, agradeço as minhas amigas, Rosângela, Tatiana, Vanessa, que sempre estiveram motivando e incentivando nos momentos bons de academia que ficarão marcados por a vida, a minha esposa Julia que sempre me apoiou, aos meus filhos, agradeço a academia pela oportunidade e aos docentes do departamento de administração que tiveram a vontade de ensinar e mostrar os caminhos do saber e ao meu orientador prof. Otacílio Moreira de carvalho pela orientação.

E você aprende que realmente pode suportar... que realmente é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida.

E que bons amigos são a família que nos permitiram escolher. Aprende que não temos de mudar de amigos se compreendemos que os amigos mudam. Percebe que seu melhor amigo e você podem fazer qualquer coisa, ou nada, e terem bons momentos juntos.

William Shakespeare

DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E ESGOTO DE CACOAL¹

Delvani Palmieri de Lima²

Resumo:

O objetivo desse artigo foi analisar, com base no quadro pessoal do departamento administrativo e dos colaboradores do Serviço de Abastecimento de Água e Esgoto de Cacoal – SAAEC, se o referido órgão é caracterizado por uma força de trabalho homogeneia ou heterogeneia. A pesquisa teve a finalidade de identificar quais as vantagens e desvantagens da diversidade cultural e como os gestores do SAAEC (Serviço de abastecimento de agua e esgoto de Cacoal) administram esta situação. A pesquisa caracterizou-se por ser exploratória, utilizando-se da estratégia da pesquisa de campo com enfoque qualitativo. Utilizou-se de um questionário com perguntas abertas e fechadas e pesquisa bibliográfica. A pesquisa de campo foi realizada junto aos gestores e colaboradores da área administrativa e operacional para identificar se a diversidade cultural se mostra benéfica ou prejudicial à organização estudada, sendo entrevistados 80 colaboradores e sete gestores da área de recursos humanos e de outras áreas da organização. A pesquisa identificou que há no SAAEC uma diversidade cultural, representada por um grupo de colaboradores heterogêneos, com culturas, religiões, personalidades habilidades e aptidões diversificadas. A pesquisa pode mostrar que os gestores administram de uma maneira satisfatória a diversidade cultural no SAAEC. Foi possível identificar que a diversidade cultural trás benefícios e problemas na gestão da organização publica, contudo os benefícios são superiores aos problemas, que quando apresentados são de fácil controle pela organização e os benefícios podem ser geridos de maneira competitiva para o SAAEC.

Palavras-chave: Diversidade Cultural, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional.

INTRODUÇÃO

Segundo Fleury (2000) durante o século XIX, o Brasil passou por profundas transformações no que se refere aos aspectos políticos, dando como exemplo a proclamação da independência, a instauração do regime monárquico, e a proclamação da República. Para a autora, ocorreram também transformações no ambiente econômico, com o processo de industrialização e urbanização de determinadas regiões do país e culturalmente também o país passou por mudanças,

¹ Artigo de conclusão de curso apresentado a Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Administração sob orientação do Prof. Otacílio Moreira de Carvalho, Ms.

Academico do 8º período do Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus de Cacoal, e-mail: delvanirlima@hotmail.com

sobretudo com a vinda de imigrantes europeus e asiáticos, que possuíam nível educacional superior em relação aos nativos e aos imigrantes já estabelecidos no país. A tradição de lutas políticas ligadas a regimes anárquicos travadas por italianos e espanhóis, povos esses que passaram a chegar no país em maior volume entre o final do século XIX e início do século XX.

Esse processo de imigração permaneceu e até se acentuou no século XX, com a vinda de pessoas de outras regiões, como os árabes. Esses fatores resultaram e vem resultando numa diversidade cultural muito forte e característico do Brasil, trazendo mudanças substanciais no convívio pessoal e, até mesmo no convívio profissional, uma vez que esses grupos sociais vêm assumindo postos de emprego nas empresas do país e passando a manter contato direto entre si e com a sociedade e trabalhadores locais.

A diversidade cultural, segundo Fleury (2000) pode ser estudado sob diferentes enfoques: na sociedade, nas organizações ou em nível de grupo ou indivíduo. Essa diversidade cultural dentro de uma organização pode trazer tanto vantagens quanto desvantagens, e isso vai depender de como os gestores administram essa força de trabalho diversificada, no sentido de buscar gerir os conflitos comuns oriundos da diversidade cultural bem como auferir as vantagens advindas dessa heterogeneidade ou multiculturalidade. Esta pesquisa buscou identificar como uma organização pública busca gerenciar uma força de trabalho diversificada.

A pesquisa teve a finalidade de identificar quais as vantagens e desvantagens de diversidades cultural e como os gestores de recursos humanos administram esta situação. Analisar, com base no quadro pessoal do departamento administrativo SAAEC, se o referido órgão é caracterizado por uma força de trabalho homogeneia ou heterogeneia, levantar, a visão dos gestores da área administrativa, se prevalece uma força de trabalho mono ou multicultural; verificar quais são os benefícios e desvantagens de uma força de trabalho multicultural ou heterogênea; averiguar como os gestores da organização pesquisada buscam aproveitar a multiculturalidade de suas forças de trabalho.

Para tanto, delimitará a temática sobre aspectos que caracterizam a diversidade cultural de um determinado grupo (etnia, religião, sexo, idade, orientação sexual, entre outros) e por meio de dimensões que capacitam distinguir essa diversidade, como aptidão cognitiva e os traços de personalidade.

Segundo Saraiva e Irigaray (2009), a década de 1980 conseguiu trazer à população brasileira diversos estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando a visão hegemônica de que as características individuais das pessoas pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. Segundo os autores, a partir desta crítica inicial, os trabalhos passaram à gestão da diversidade, uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados. A partir das constatações, esta pesquisa buscou responder ao seguinte problema: de que forma os gestores do SAAEC buscam gerenciar a diversidade cultural dos colaboradores na organização?

A realização desta pesquisa foi motivada pelo interesse em mostrar a importância da Gestão Cultural dentro da empresa selecionada, por ser um órgão onde seus colaboradores são classificados por meio de concurso público, onde as pessoas ali inseridas trazem de suas origens uma cultura diferente uma das outras, podendo acrescentar que, mesmo que as características diversas da população sejam desprezadas no momento da contratação e algumas categorias sejam privilegiadas, não há forma de homogeneizar completamente a cultura e o comportamento dos colaboradores de uma organização. Esta pesquisa traz benefícios para a autarquia municipal SAAEC e também para a academia, onde a pesquisa mostra estudos referente comportamento humano e cultural.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 DOS RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS.

Para Chiavenato (2004) uma das principais mudanças na área empresarial advinda da globalização é a área de RH, onde se chamava Gestão de Pessoas e sofreu mudanças para RH. A área do RH lida com sistemas formais para a

administração de pessoas na organização, onde atividades inerentes a recursos humanos e papéis estratégicos e as organizações têm buscado obter vantagens competitivas com seus recursos humanos (BATEMAN; SNELL, 1998).

A abordagem humana da Gestão de Pessoas (GP) se baseia no fato do desempenho das organizações estarem relacionadas com a contribuição das pessoas organizadas, como são estimuladas e capacitadas e de que forma são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. A Figura 1 apresenta uma síntese da passagem da abordagem da ARH para GP, de uma perspectiva histórica.

Figura 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

Era	Industrialização clássica	Industrialização neoclássica	Informação
Períodos	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil, flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional predominante	Teoria X. foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status. Valorização. Da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação e na renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensidade e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de RH	Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (1999, p.33)

As organizações se encontram na era da informação, caracterizando pelo processo de globalização, fluidez de informações, incertezas e turbulências no ambiente organizacional onde as pessoas nas organizações são membros proativos,

impulsionadores e inteligentes, que devem ser motivados. A evolução histórica da indústria mostra através de um século que a gestão de pessoa se desenvolveu com o passar do tempo.

Chiavenato (2004) afirma que o contexto da GP é formado por pessoas e organizações onde boa parte da vida da força de trabalho é passada dentro das organizações que dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Chiavenato (2004) vê nas pessoas o principal ativo das organizações, apontando a necessidade de tornar as organizações conscientes quanto a relevância de seu quadro de pessoal e que as pessoas podem ampliar ou restringir forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira que são tratadas.

Tradicionalmente, a função de recrutamento e seleção tem como missão atrair e reter talentos para a organização (FRANCO, 2002), sendo que esse processo tem origem na proposta da administração científica, dada a necessidade de encontrar pessoas aptas a desempenharem as funções em determinado posto de trabalho. Atualmente, essa função passou a ser considerada estratégica nas organizações, pois é nela que ocorre a seleção da força de trabalho que buscará alcançar os objetivos organizacionais.

Bateman e Snell (1998) diferenciam os processos de recrutamento e seleção na qual o recrutamento é a formação de um grupo de candidatos a um cargo e a seleção se refere a decisão de quais candidatos contratar enquanto a seleção de pessoas funciona como filtro ao permitir que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

1.2 DIVERSIDADE CULTURAL E GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO DIVERSIFICADA.

Subbarão (1995, *apud* FLEURY, 2000) notou que a diversidade cultural da força de trabalho é um fenômeno internacional, presente nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupos étnico, religião, raça e língua. Mamman (1995, *apud* FLEURY, 2000) e Nilson (1997, *apud* FLEURY,

2000) assumem também que o conceito diversidade cultural inclui não somente a raça, sexo, mas também grupos étnicos, região de origem, idade, etc.

Segundo Daft (1999) diversificação da força de trabalho significa contratar e incluir pessoas com diferentes qualidades ou que pertencem a grupos culturais diferentes. O conceito da diversidade cultural está relacionado ao respeito a individualidade dos empregados e ao seu reconhecimento. Gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao desenvolvimento organizacional.

Para Maximiano (2004) há dois problemas advindos com a questão da diversidade cultural: a consciência e a adaptação ao mundo exterior as sociedades contemporâneas enfrentam os mesmos problemas relacionados a diversidade cultural, contudo, com abordagens diferentes. Essas divergências de abordagens se referem as questões educacionais, demográficas, nível de renda, e outros fatores. Maximiano (2004) acrescenta que as sociedades formadas por povos distintos ou por imigração intensa, como o Brasil, tornaram-se sociedades multiculturais, resultando que, tanto no trabalho nas organizações quanto no convívio social, as pessoas precisam aprender a conviver com diferenças culturais.

Silva e Luma (2004) ressalta que o Brasil é visto por analistas como um país de grande diversidade cultural, remontando essa diversidade desde sua formação, pela mistura de raças, até a sua extensão que levou a construção de grandes diferenças regionais e a proliferação de costumes distintos. Para as autoras esta diversidade cultural no Brasil tem sido vista como um diferencial competitivo importante diante do processo de globalização que impõe novos e difíceis critérios de competição. Dado que na idade contemporânea o discurso preconiza inovação e criatividade para o enfrentamento da nova ordem competitiva, de um mercado globalizado, as organizações brasileiras tem acalentado a ideia de que a diversidade cultural pode ajuda-las a alcançar melhores resultados.

Para Silva e Luma (2004), uma organização culturalmente homogênea tende a facilitar o processo gerencial, fornecendo a convergência de esforços favoráveis aos objetivos organizacionais, reduzindo conflitos e que, embora algumas

organizações se esforcem em criar uma homogeneidade cultural, esta não é a realidade nas organizações. Mesmo que as características diversas da população sejam desprezadas no momento da contratação e alguma categoria seja privilegiada, não há meios de homogeneizar completamente uma organização. A homogeneidade também traz consequências negativas aos gestores e organizações, nos seus processos de inovação, solução de problema, criatividade e não contribui para a flexibilidade.

Segundo Daft (1999) a diversidade no trabalho é inevitável e traz benefícios, mesmo se a alta administração enfrentar o desafio de promover a diversificação e, ao mesmo tempo, manter uma cultura organizacional forte e unificada. A diversidade cultural no ambiente de trabalho indica a necessidade dos gerentes trabalharem no sentido de unir os empregados em um propósito comum enquanto permite florescer as diferenças entre eles. Daft (2002) afirma que uma das razões do crescimento da diversificação nas organizações americanas é a globalização e que os gestores devem desenvolver novas habilidades para lidar com desafios singulares da diversificação global.

Um dos aspectos que chama a atenção no estudo da diversidade cultural nas organizações é a questão das minorias visíveis. Mulheres, negros, asiáticos, hispânicos, idosos, e deficientes físicos. Para Daft (1999) existe também a minoria invisível, que incluem indivíduos que carregam um estigma social que não é visivelmente reconhecível (DAFT, 1999).

Daft (1999) expõe a função da administração em desenvolver a consciência e sensibilidade para experiência de pessoas em grupos de minorias invisíveis, a partir da preocupação das empresas com questões referente a diversificação por meio do estabelecimento de programas para lidar com vários grupos e subculturas.

Até pouco tempo, a relação entre as pessoas e as organizações era considerada conflitante, com a empresa de um lado, objetivando lucros, aumento da produtividade do trabalho, maximização dos recursos físicos e financeiros, e, de outro lado, as pessoas, com o objetivo de obter maiores ganhos salariais, benefícios sociais, segurança no trabalho e outro objetivo. Com o processo de globalização do

mercado, essa relação tornou-se complexa, uma vez que com esse processo, ocorreu uma diversificação cultural na sociedade, consequentemente, uma diversificação também da força de trabalho nas organizações.

Essa diversificação da força de trabalho forçou as organizações a administrarem conflitos entre as pessoas e a organização e entre os próprios componentes da organização, os trabalhadores. Ao longo do tempo a sociedade vem sofrendo mudanças, configurando-se numa heterogeneidade cultural e comportamental. Diversas crenças religiosas, habilidades e especificações, múltiplas orientações sexuais, diferentes estilos de vida, entre outras diversidades sociais. Esse processo de heterogeneidade social também se deu no Brasil, país de culturas, crenças e valores diversificados devido ao seu processo de ocupação e colonização aliado ao fluxo migratório ao longo dos séculos de ocupação. A diversidade não se restringe a cor da pele ou do gênero, configurando-se na verdade, em um termo que abrange etnia, religiosidade, orientação sexual, classe econômica, nível de habilidade e escolaridade, estilo de vida, entre outros aspectos. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), a força de trabalho, que em muitos países é constituída por uma maioria de branco e de sexo masculino, está sofrendo mudanças de perfil.

Wagner III e Hollenbeck (2003) inserem a gestão da força de trabalho diversificada no campo do comportamento micro organizacional, afirmando que tal abordagem ocupa-se do comportamento individual ao trabalhar sozinho, destacando três vertentes de estudos: a psicologia experimental, abrangendo teorias sobre aprendizagem, motivação, percepção e stress; a psicologia clinica: abrangendo modelos de personalidade e desenvolvimento humano: e a psicologia industrial: abrangendo teorias sobre seleção de empregados, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho.

Os autores complementam, por fim, que o comportamento micro organizacional tem uma orientação claramente psicológica, compreendendo questões como os efeitos das diferentes aptidões sobre a produtividade do empregado, os sentimentos das pessoas no seu local de trabalho, a motivação dos

funcionários no desempenho de seus cargos, a satisfação de alguns empregados no seu cargo e insatisfação de outros, entre outras abordagens.

1.3 DIMENSÕES DA DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Daft (1999) classifica as dimensões da diversificação cultural nas organizações em dimensões primárias e secundárias. As dimensões primárias incluem as diferenças congênitas e tem impacto contínuo durante toda a vida de uma pessoa, compreendendo a idade, a etnia o gênero, as habilidades físicas, a raça e a orientação sexual. Essas dimensões são os principais elementos pelos quais as pessoas moldam sua autoimagem e visão de mundo.

A dimensão secundária podem ser adquiridas ou alteradas durante a vida dos indivíduos, com tendência de ter um menor impacto do que as dimensões primárias, contudo, tendo impacto na auto definição das pessoas e na sua visão de mundo. Essa dimensão compreende a educação, o estado civil, a religião, a experiência militar, a localização geográfica, a renda, a experiência anterior de trabalho, a situação dos pais e o estado civil dos indivíduos de uma organização.

Com relação a questão de gênero, pesquisa realizadas nos Estados Unidos da América sobre mulheres que trabalham relata que há poucas diferenças entre homens e mulheres que afetam o desempenho no trabalho, não ocorrendo diferenças consistentes na capacidade de resolver problemas, na capacidade analítica, no empenho, na motivação, na capacidade de aprender ou na sociabilidade de um homem com relação a mulher (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN,1999).

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) pesquisa sobre idade da força de trabalho são importantes em razão do aumento da idade média no campo de trabalho, em que pessoas com mais de 50 anos de idade representam 85% do crescimento projetado da força de trabalho entre 1999 e 2005. Para os autores, geralmente se associam idosos com o senso de inércia, mas, na realidade, isso depende de cada pessoa. Os autores afirmam que pesquisas identificaram que os mais velhos não tem maior tendência a serem improdutivos que os mais jovens.

Quanto aos aspectos raça e etnia, essa classificação representa um amplo espectro de empregados de diferentes etnias ou raças que compõem uma parte cada vez maior de nova força de trabalho (SCHERMERHORN, HUNT; OSBORN,1999).

Wagner III e Hollenbeck (2003) trazem três dimensões que caracterizam a diversidade nas organizações: aptidão ou capacidade física; aptidão cognitiva; e personalidade. Esta pesquisa abordou as duas ultimas dimensões, por considerá-las mais representativas.

A primeira dimensão se refere a Aptidão Cognitiva. Embora as aptidões mentais não sejam unidimensionais, constata-se relações positivas entre as notas de desempenho dos colaboradores em diferentes tipos de provas de capacidade mental. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) os especialistas utilizam o termo cognitivo em lugar de inteligência, uma vez que o primeiro termo é mais preciso e suscita menos controvérsia sobre questões relativas ao papel dos fatores genéticos na aptidão mental. A Aptidão Cognitiva apresenta quatro variáveis: compreensão verbal, habilidade qualitativa, capacidade de raciocínio e visualização espacial, exposto na Figura 2.

Figura 2: Variáveis dimensionais da Aptidão Cognitiva.

Variável Dimensional	Definição e Características
Compreensão Verbal	Capacidade de compreender e utilizar efetivamente a linguagem escrita e falada
Habilidade Quantitativa	Capacidade dos colaboradores em resolver todos os tipos de problemas com rapidez, precisão e eficiência, incluindo a aplicação das regras matemáticas, como adição, subtração, multiplicação, e divisão, entre outras regras.
Capacidade de Raciocínio	Capacidade de pensar indutiva e dedutivamente, com a finalidade de criar soluções para problemas novos.
Visualização Espacial	Capacidade dos colaboradores em detectar com precisão a disposição espacial dos objetivos com relação ao próprio corpo.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck, 2003.

A segunda dimensão analisada por Wagner III e Hollenbeck (2003) mostra na Figura 3 é a personalidade.

Ao passo que as organizações estão competindo cada vez mais pela qualidade dos serviços, a personalidade de quem fornece serviço jamais teve tamanha relevância. Os colaboradores que tem contato direto com clientes

constituem um dos segmentos de crescimento mais acelerado na força de trabalho e é a linha de frente na busca da vantagem competitiva entre as organizações.

Figura 3: Variáveis dimensionais da Personalidade.

Variáveis Dimensionais	Definição ou Característica
Extroversão	Capacidade dos colaboradores apresentarem as seguintes características: sociáveis, gregário (viver em bando), decidido, falante e expressivo.
Ajustamento Emocional	Capacidade dos colaboradores serem emocionalmente estáveis, não deprimidos, tranquilos e satisfeitos.
Afabilidade ou Simpatia	Capacidade dos colaboradores possuírem cordialidade, confiança, boa índole, tolerância, colaboração e complacência.
Senso de Responsabilidade	Traços de personalidade dos colaboradores referente aos seguintes aspectos: digno de confiança, organizado perseverante, íntegro e empreendedor.
Interesse	Dimensão da personalidade do indivíduo necessário para sua sustentação profissional, trazendo como principais características: integridade, curiosidade, criatividade, sensibilidade, ser aberto no sentido de transmitir conhecimento, e brincalhão.

Fonte: Wagner III; Hollenbeck, 2003.

Para Wagner III e Hollenbeck (2003) a personalidade, tal qual a aptidão física e cognitiva, também se desdobra em variáveis dimensionais: extroversão, ajustamento emocional, afabilidade, senso de responsabilidade e interesse.

1.4 CARACTERÍSTICAS E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS.

As características individuais dentro da organização podem ser caracterizadas como um processo motivacional, uma ferramenta básica para se entender as diferenças das pessoas.

Para Maximiano (2007, p.237):

As pessoas são singulares e, ao mesmo tempo, compartilham características. Somos todos semelhantes e diferentes uns dos outros ao mesmo tempo. As necessidades são comuns a todas as pessoas, mas cada pessoa tem uma situação específica em termos de necessidade.

As pessoas têm muito em comum, mas cada pessoa no mundo é também individualmente diferente. Sobre as montanhas da Groenlândia estão bilhões de pequenos flocos de neve; embora não esteja razoavelmente seguro disso, cada um

é diferente. No planeta terra existem bilhões de pessoas complexas que são semelhantes e todas diferentes (MAXIMIANO, 2007).

Para Davis e Newstrom (1989), embora algumas organizações desejem empregar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa elas realmente estão empregando a pessoa como um todo, em lugar de certas características apenas. Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo das pessoas. A habilidade não existe fora de uma bagagem ou conhecimento. A vida doméstica não é totalmente separada da vida de trabalho e as condições emocionais não estão separadas das condições físicas. As pessoas funcionam como seres humanos totais, apresenta sentimentos, chora, sorriem, sente necessidade de se interagir uma com as outras, necessidade de lazer.

1.5 TIPOS DE GRUPOS.

Para Buono (1990) um grupo é mais do que um simples ajuntamento de pessoas. Embora provavelmente existam tantas definições de grupos quantos pesquisadores de comportamentos organizacionais, os grupos parecem ter certas características comuns. Há grupos interativos ou normais, grupos permanentes e temporários, primários e secundários.

Para Buono (1990) os grupos primários e secundários são grupos de trabalhos e de interesse público, que são os mais impessoais e voltados para a tarefa, são exemplos de grupos secundários. É possível que grupos primários surjam a partir de grupos secundários a medida que amizades íntimas se desenvolva no trabalho. O autor afirma ainda que é preciso enfocar tanto os grupos secundários como os grupos primários.

De acordo com Buono (1990) os grupos formais e informais, embora não tenha quaisquer metas implícitas, são frequentemente recreativas e interpessoais por natureza. Por seu turno, os grupos interativos ou nominais são participantes e se envolvem diretamente com algum tipo de intercâmbio entre si.

Para Buono (1990) os grupos homogêneos e heterogêneos possuem grande destaque dentro das organizações e que a chave para homogeneidade ou heterogeneidade de um grupo depende da importância relativa da dimensão considerada, além disso, pesquisas têm indicado que pessoas com atitudes homogêneas tendem a interagir mais entre si, com probabilidade de formar grupos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se por ser exploratória, utilizando-se da estratégia da pesquisa de campo com enfoque qualitativo e bibliográfico.

Segundo Gil (2006, p.41) “as pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explicito ou a constituir hipóteses”. Pode se dizer que esse tipo de pesquisa tem como escopo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Bastante flexível, que possibilite as considerações de variados aspectos que diz respeito ao estudo analisado (GIL, 2006) este tipo de pesquisa envolve levantamento de dados bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram ou viveram experiências praticas com o problema.

Segundo Gil (2006, p.44) “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” De acordo com o autor, embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisa desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas as pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema, também costuma ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Segundo Michel (2005; p.33) “A pesquisa qualitativa fundamenta se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”.

Por fim, na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, a partir de avaliação feita de maneira detalhada, observando a realidade dos fatos com argumentação lógica das ideias (MICHEL, 2005).

As técnicas a serem utilizadas para a realização da pesquisa foi através de. Questionário e com perguntas abertas e fechadas e pesquisa bibliográfica.

De acordo com Santos (2005) “técnicas, portanto, são as normas usadas em cada tipo de estudo, em quaisquer das áreas do conhecimento humano”, as técnicas de pesquisa podem ser classificadas como indireta ou direta, consta na documentação indireta da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental e se utiliza todos os tipos de documentos escritos.

Segundo Santos (2005) o questionário caracteriza-se por conter um conjunto de perguntas bem elaboradas, clara e objetiva, onde o entrevistado possa receber a informação através da pergunta e de imediato responde-la, em um questionário, podendo ser fechado e aberto, onde o modelo aberto o entrevistado tem a oportunidade de se expressar livremente em sua resposta, no questionário fechado o entrevistado fica limitado no poder de escolha e deixa o informante com pouca liberdade de resposta, como sim ou não.

A pesquisa de caráter qualitativo e exploratório propôs conhecer e caracterizar os benefícios e problemas resultantes da diversidade cultural dos colaboradores do SAAE/CACOAL. A pesquisa de campo junto aos colaboradores e gestores da área administrativa e operacional identificando se a diversificação se mostra benéfica ou prejudicial a organização estudada e como ela administra esta situação. Como já ressaltado, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários, sendo: um questionário aplicado junto aos colaboradores do SAAEC (APÊNDICE A) buscando evidenciar a diversidade cultural de seus colaboradores; um questionário aplicado junto aos gestores do SAAEC, buscando identificar como esses gestores gerenciam a diversidade cultural na organização selecionada.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.163) “pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência”. Para a escolha do sujeito da pesquisa foi

realizado um estudo de caso em uma organização governamental no município de Cacoal RO onde foram entrevistados os seus administradores e colaboradores resultado um total de 73 (setenta e três) colaboradores e, 07 (sete) gestores, em especial os gestores da área de recursos humanos da organização. Foi adotado o critérios previamente estabelecidos pela organização, onde o entrevistados não foram obrigados a se identificar e também não foram fiadores de qualquer tipo de documento. Os participantes desta pesquisa recebeu um código S1 a S2 (Sujeito 1 a Sujeito 80). Com a finalidade de preservar a integridade de cada individuo a pesquisa esta pautada na ética e na observância, não passando ou identificando um ou outro individuo que apresentasse algum tipo de necessidade ou constrangimentos. Com a ética de sempre respeitar os direitos de cada individuo na sua totalidade, com a utilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A).

Para classificar a organização como mono ou multicultural, as questões foram elaboradas em consonância com as dimensões que possibilitam caracterizar uma determinada população como homogênea ou heterogênea do ponto de vista cultural (gênero, religião, idade, etnia, personalidade, aptidão cognitiva entre outras). Com relação ao levantamento das vantagens e desvantagens vindas da multiculturalidade, foram levantados no plano teórico as principais vantagens e desvantagens resultantes da heterogeneidade cultural nas organizações e que se constituíram em alternativas a questões apresentadas tanto aos gestores quanto aos servidores do SAAEC.

Este artigo foi estruturado conforme Manual do Artigo Científico do curso de Administração da UNIR (SILVA; TORRES NETO; QUINTINO, 2010).

3 RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 DIVERSIDADES CULTURAIS NO SAAE

O SAAE é uma autarquia pública pertencente à estrutura organizacional da Prefeitura do Município de Cacoal, estado de Rondônia, com sede no mesmo

município à Rua Florianópolis, número 1747. O SAAE foi criado por lei, com a personalidade jurídica própria, sede e foro na comarca de Cacoal, RO, e possui autonomia econômica, financeira e administrativa. Compete ao SAAE, diretamente e com exclusividade, operar, manter, conservar e explorar os serviços públicos de água potável e de esgoto sanitário em todo município de Cacoal.

Esta pesquisa foi composta pelas seguintes amostras: 73 (setenta e três) colaboradores e 07 (sete) para gestores, foi realizada entre os dias primeiro de fevereiro de 2013 (dois mil e treze) e o dia trinta de março de 2013, a pesquisa foi bem aceita por colaboradores e por gestores da organização pesquisada.

Quadro 1: Síntese da pesquisa sobre a diversidade cultural no SAAEC.

Dimensões	Respostas	Quantidade	%
Gênero – sexo	Masculino	63	79%
	Feminino	17	21%
Religião	Católico	25	31%
	Evangélico	42	53%
	Kardecista	00	00%
	Outros	13	16%
Idade	Entre 18 até 28 anos	20	25%
	Entre 28 até 38 anos	36	45%
	Entre 38 até 48 anos	17	21%
	Acima de 48 anos	07	09%
Etnia	Afro-brasileira	13	16%
	Caucasiano (branco)	39	49%
	Hispanico/Latino	00	00%
	Indígena	04	14%
	Multiétnico	13	16%
	Outros	10	05%
Orientação Sexual	Homossexual	00	00%
	Heterossexual	67	84%
	Não responderam	13	16%
Nível de Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	01	01%
	Ensino fundamental completo	03	04%
	Ensino médio incompleto	05	07%
	Ensino médio completo	24	33%
	Ensino superior incompleto	21	28%
	Ensino superior completo	22	23%
	Outros	04	04%
Dimensões de personalidade	Extrovertido	17	21%
	Ajustado Emocionalmente	13	16%
	Afiabilidade	02	03%
	Senso de responsabilidade	39	49%
	Interesse	09	11%
Aptidões cognitivas	Compreensão verbal	18	23%
	Habilidade quantitativa	08	10%
	Capacidade de raciocínio	49	61%
	Visualização espacial	05	06%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Conforme mostra o quadro 01 a dimensão gênero/sexo a pesquisa constatou uma diversificação podendo afirmar que há uma desigualdade de homens e mulheres no quadro de pessoal do SAAEC ocorrendo uma prevalência do sexo masculino sobre o sexo feminino.

Quanto á dimensão religião, conforme pode ser observado no Quadro 1, a pesquisa apontou uma predominância do número de evangélicos, com 53% dos entrevistados, contudo, 31% do entrevistados se declararam católicos e outros 16%, são de outras religiões ou não tem religião definida, o que se apresenta como uma dimensão que caracteriza diversidade na organização.

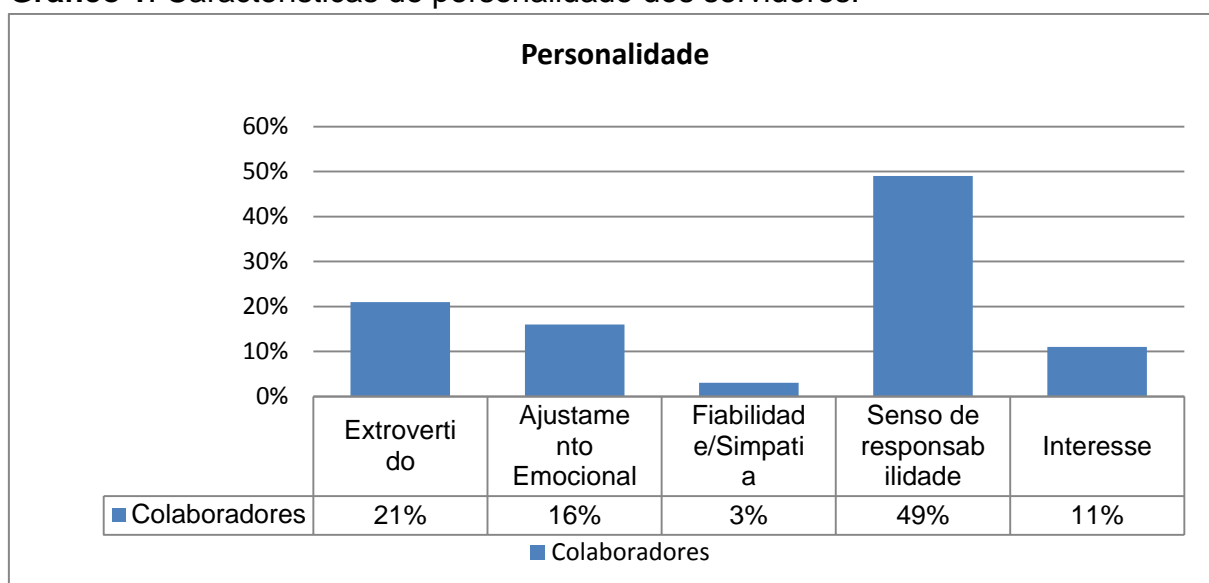
A diversificação também pode ser identificada na faixa etária dos servidores lotados no SAAEC, onde se constata que a faixa de idade entre os 28 até os 38 anos são de maioria e apresenta mais experiência formando uma porcentagem de 45%, estas pessoas adultas e experientes convivem com pessoas mais jovens com idade de 18 a 28 anos que representam 25% da força de trabalho e a idade acima de 38 a 48 anos, as que estão acima da idade de 48 anos somam 25% do total dos servidores pesquisados.

A etnia, dimensão apresentada no Quaro 1, é uma dimensão importante no comportamento organizacional, onde a pesquisa aponta para uma diversidade étnica. Há uma predominância da etnia caucasiana, com 49% dos entrevistados, seguido pelos servidores afros brasileiros e multiétnicos somando juntos 32%, seguidos pelos índios com 4% e outros 10% respectivamente aos servidores do SAAE. É possível observar no Quadro 1 que 84% dos entrevistados se declararam ser heterossexuais e 16% não responderam a pergunta.

O nível de escolaridade indicado no Quadro 1 mostra que 33% dos servidores pesquisados no SAAE possuem ensino médio completo, os de ensino médio incompleto constam 7% dos colaboradores, e os servidores de nível superior incompleto são 28% do total enquanto os de nível superior completo 23%, a pesquisa mostra ainda que há 1% de servidores com ensino fundamental incompleto e 4% preferiram não quiseram expressar sua opinião.

Com relação às dimensões de personalidades gráfico 1, a pesquisa constatou que no SAAE predomina a personalidade do senso de responsabilidade, onde 49% dos entrevistados afirmaram possuir tal característica, 21% dos entrevistados se declaram extrovertidos e na organização existem 16%, dos servidores que se declararam que são ajustados emocionalmente, 11% afirmaram ter como traço de personalidade o interesse e outros 3% indicaram a fiabilidade como traço.

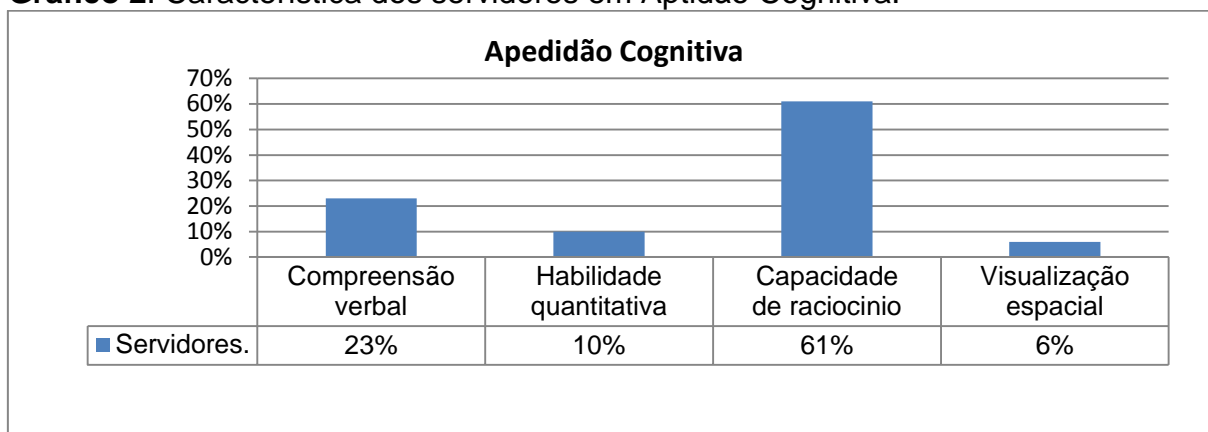
Gráfico 1: Características de personalidade dos servidores.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Com relação às dimensões de personalidades gráfico 1, a pesquisa constatou que no SAAE predomina a personalidade do senso de responsabilidade, onde 49% dos entrevistados afirmaram possuir tal característica, 21% dos entrevistados se declaram extrovertidos e na organização existem 16%, dos servidores que se declararam que são ajustados emocionalmente, 11% afirmaram ter como traço de personalidade o interesse e outros 3% indicaram a fiabilidade como traço.

Com a aptidão cognitiva do servidor as informações dos servidores do SAAE, 61% dos entrevistados apresentaram como aptidão cognitiva de capacidade de raciocínio, 23% compreensão verbal, 10%, habilidade quantitativa e 6% a visualização espacial, como mostra a Gráfico 2.

Gráfico 2: Característica dos servidores em Aptidão Cognitiva.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

3.2 DIVERSIDADES CULTURAIS NO SAAE: VISÃO DOS GESTORES DA ÁREA ADMINISTRATIVA.

A pesquisa mostrou que há no SAAE uma diversidade cultural de força de trabalho, constatado por pesquisa realizada junto aos servidores da organização em sete departamentos da estrutura organizacional da entidade. Também foi aplicado questionário aos membros dos setores administrativos, do diretor de Recursos Humanos e do responsável pela gerência administrativa do órgão. Em respostas apresentadas por esses gestores, os mesmos afirmaram que consideram que a força de trabalho do SAAEC é caracterizada por multiculturalidade. Para os entrevistados prevalecem a diversidade cultural na organização, corroborando com o que foi constatado na pesquisa junto aos servidores.

Com relação à vantagem competitiva de se gerenciar força de trabalho homogênea ou heterogênea, houve uma divisão de opiniões por parte dos gestores. Para 04 (quatro) dos gestores entrevistados, a força de trabalho multicultural ou diversificada apresenta-se vantajosa ou produtiva para a organização enquanto para outros 03 (três) gestores a homogeneidade é mais vantajosa e produtiva.

Outra questão dividiu a opinião dos gestores entrevistados é com relação à facilidade de se gerenciar uma força de trabalho monocultural ou multicultural. Para 04 (quatro) gestores, é mais fácil administrar uma força de trabalho diversificada, ao passo que para 03 (três) a facilidade está na gestão de pessoas homogêneas ou monolítica. Para os gestores que afirmam que a monoculturalidade da força de

trabalho é mais fácil de ser administrados, os mesmos justificam esta afirmativa comentando que a monoculturalidade facilita o controle sobre os colaboradores, haja vista ocorrer um pensamento homogêneo por parte dos servidores, com menor probabilidade de trazerem problemas para a gestão da organização.

Para Silva e Luma (2004), uma organização culturalmente homogênea tende a facilitar o processo gerencial, fornecendo a convergência de esforços favoráveis aos objetivos organizacionais, reduzindo conflitos e que, embora algumas organizações se esforcem em criar uma homogeneidade cultural, esta não é a realidade nas organizações.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS QUANTO A DIVERSIFICAÇÃO CULTURAL.

Os itens descritos no Quadro 2 e 3 tratam das percepções dos gestores e dos colaboradores aos principais problemas ou desvantagens resultantes da diversificação cultural da força de trabalho.

O Quadro 2 mostra que o principal problema ou desvantagem para os gestores do SAAEC, é a desconfiança e tensão. Para os gestores, os diferentes perfis dos servidores, relativos à cultura de cada colaborador interno como religião, etnia e a personalidade principalmente, resulta em problemas de desconfiança e atrito entre os servidores, que pode reverter em problemas para a própria organização.

Quadro 2: Desvantagens da Diversificação Cultural da Força do Trabalho na Visão dos Gestores

	Desvantagens	Resposta
Item 1	Problema na comunicação	05
Item 2	Desconfiança e tensão	06
Item 3	Falta de cooperação	01
Item 4	Descumprimento das atribuições e competências	04
Item 5	Menor coesão entre funcionários	00
Item 6	Criação de estereótipos	01
Item 7	Discussões	00
Item 8	Não há aprendizagem organizacional	00
Item 9	Compromisso de alto escalão da administração	00
Item 10	Outros	04

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Mamman (1995, *apud* FLEURY, 2000) e Nilson (1997, *apud* FLEURY, 2000) assumem também que o conceito diversidade cultural inclui não somente a raça, sexo, mas também grupos étnicos, região de origem, idade, etc. Também destaca na organização a falta de comunicação entre os colaboradores, e a falta de cooperação como grande problema oriundo da diversidade cultural dos servidores.

Um dado interessante observado na pesquisa, é que a diversidade cultural gera diversos problemas, contudo não resulta na queda da produção e da produtividade dos serviços e não aumenta o numero de processos administrativos disciplinares. Se a diversidade cultural traz problemas e desvantagens, de outro lado essa diversidade cria benefícios e vantagens para a organização. A criatividade, a inovação e a resolução de problemas são os maiores benefícios e vantagens que a diversidade cultura dos servidores traz ao SAAEC. Isso é confirmado com segunda variável de maiores citações e aprendizagem organizacional. Segundo os gestores, a diversidade cultural da força de trabalho promove a aprendizagem entre os próprios servidores e contribui ainda mais para a criação e inovação de trabalho.

Quadro 3: Desvantagens da Diversificação Cultural da Força do Trabalho na Visão dos Colaboradores

Itens	Desvantagens	Resposta
Item 1	Problema na comunicação	40
Item 2	Desconfiança e tensão	47
Item 3	Falta de cooperação	34
Item 4	Descumprimento das atribuições e competências	15
Item 5	Menor coesão entre funcionários	22
Item 6	Criação de estereótipos	12
Item 7	Discussões	13
Item 8	Não há aprendizagem organizacional	17
Item 9	Compromisso de alto escalão da administração	12
Item 10	Outros	07

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2013

Segundo Daft (1999) a diversidade no trabalho é inevitável e traz benefícios, mesmo se a alta administração enfrentar o desafio de promover a diversificação e, ao mesmo tempo, manter uma cultura organizacional forte e unificada.

Constatou, que há problemas resultantes da diversidade cultural da força de trabalho, que deve ser resolvidos com ação sobre esses problemas. Segundo os gestores afirmaram, as principais formas de resolver os problemas e lotar os

servidores onde ha uma semelhança de perfil característica e também adotam programas de relacionamento interpessoais para os servidores, cursos de relações humanas, liberdade e espontaneidade de expressão cultural por meio de exposições e outras medidas.

Pode se observar que não há no SAAEC, medidas punitivas, como a lotação de servidores para outro departamento, e não há abertura de processo administrativo disciplinar ou punições diversas.

Por fim os gestores mostraram de que maneira a organização aproveita os pontos fortes e as oportunidades da diversidade cultural da força de trabalho como fonte de competitividade. Os principais conceitos adotados para usufruir as oportunidades e os pontos fortes da multiculturalidade dos servidores é por meio de lotação dos servidores em setores estratégicos, estimular o aprendizado organizacional, por meio de cursos e treinamentos ministrados por servidores. A organização confia no potencial de seus colaboradores e acredita que pode ocorrer o aprendizado entre os próprios colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é um país com grande diversidade cultural, remontando essa diversidade, desde seu descobrimento, seu povo foi formado por varias raças, tribos etnias, e por ser um país de grande extensão territorial teve sua construção demográfica com grandes diferenças regionais e a proliferação de costumes distintos.

A pesquisa foi qualitativa e exploratória e conheceu as características e os benefícios e problemas resultantes da diversidade cultural dos colaboradores do SAAE/CACOAL/RO. A pesquisa de campo junto aos colaboradores e gestores da área administrativa e operacional identificando se a diversificação se mostra benéfica ou prejudicial a organização estudada e como ela administra esta situação.

A pesquisa alcançou seu objetivo ao identificar, em primeiro plano, que ocorre diversidade cultural na sua força de trabalho. A diversidade foi confirmada tanto com a realização da pesquisa junto aos colaboradores como das respostas junto aos gestores da área administrativa do SAAEC.

Também foi possível conhecer os problemas e desvantagens e as oportunidades e benefícios oriundos dessa força de trabalho diversificada, e como a organização trabalha essa situação.

Verifica-se que há uma preocupação com a gestão de pessoas no SAAEC, de uma maneira genérica, não sendo trabalhada especificamente a questão da diversidade cultural. Mas há o reconhecimento, por parte dos gestores da área administrativa, dos problemas e oportunidades resultantes da força de trabalho diversificada.

Contudo, as ações dos gestores são no sentido de resolver ou minimizar os problemas da diversidade cultural, bem como de mostrar as oportunidades e benefícios desta diversidade, como pode ser comprovado com a atuação do setor de recursos humanos e demais áreas administrativas, uma vez que as ações de uma organização são executadas por pessoas.

A pesquisa comprova que no SAAEC os benefícios e oportunidades são maiores que os problemas e desvantagens no referente à diversidade cultural. E que mesmo quando a uma identificação de um problema relacionado a diversidade cultural ele é muitas vezes resolvido de maneira empírica e a uma relativa facilidade de se trabalhar para resolver estas situações e que sobretudo a organização busca medidas estratégicas e não punitivas.

Também pode se contatar as oportunidades de maneira estratégicas adotadas, até mesmo o desvio de função, como, por exemplo, lotar um colaborador do quadro de serviço geral na coordenadoria de encanadores, uma vez que o colaborador atenda e entenda e tenha capacidade em executar o trabalho.

Os gestores da área administrativa consideram a gestão de pessoas uma atividade estratégica e que cria valor à organização, merecendo especial atenção no

aspecto da diversificação, sobretudo as vantagens que esta diversidade cultural pode trazer para a melhoria do desempenho organizacional.

A partir desta pesquisa, outras poderão ser realizadas de forma a comparar como a organização gerencia a diversidade cultural de seus colaboradores para alinhar essa multiculturalidade aos objetivos organizacionais e em consonância com a cultura da organização, uma vez que a multiculturalidade tem implicações também em relação à cultura organizacional.

A partir desta pesquisa, outras poderão ser realizadas de forma a comparar como a organização gerencia a diversidade cultural de seus colaboradores para alinhar essa multiculturalidade aos objetivos organizacionais e em consonância com a cultura da organização, uma vez que a multiculturalidade tem implicações também em relação à cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

1 BATEMAN, T.S.;SNELL,S.A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: :ed.-Atlas, 1998.

2 BUONO, A. F.; **Elementos de comportamento organizacional** São Paulo ed – Pioneira 1990

3 CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoa**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier,2004.

4 CHIAVENATO, **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos a empresa. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

5 DAFT,R.L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

6 DAFT, R.L. **Administração**. 4.ed. –São Paulo: Editora LTC, 1999.

7 DAVIS, K. NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem psicológica. 1. ed.– São Paulo: Pioneira, 1989

8 FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n. 3, p.18-35. São Paulo: jul-ago/2000.

9 FRANCO, S. **Recrutamento e seleção: a hora da verdade**. In: BOOG, G. BOOG, M. (org.) Manual de gestão de Pessoa e Equipes. V.2 São Paulo: Gente, 2002.

10 GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4.ed. – São Paulo: Atlas 2006.

11 MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4.ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

12 MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração** 7.ed. – São Paulo: Atlas 2007.

13 MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

14 _____. **Metodologia científica**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

15 MICHEL, M.H., **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: editora Atlas S/A: São Paulo, 2005

16 SANTOS, E.E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**: 5. ed.– Niterói: Ímpetus, 2005.

17 SARAIVA, L.A.S.; IRIGARAY, H.A.R. Política de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas – RAE**. V.49, n. 3, São Paulo: jul/set 2009.

18 SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 1999

19 SILVA, R.F.C., LUMA, D. Diversidade cultural: a percepção dos gestores em organização da grande Florianópolis. **Anais do XXVIII ENANPAD**. Curitiba: 2004; ENANPAD, CD-ROM.

20 SILVA; Adriano Camiloto; TORRES NETO; Diogo Gonzaga; QUINTINO; Simone Marçal. Manual do artigo Científico do curso de Administração Cacoal: Unir; 2010.

21 VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**: 7º ed- São Paulo: editora Atlas S.A. 2006

22 WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANEXO

ANEXO A) TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CUSTO DE FRETE**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o nome da pesquisadora principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

MATÉRIA: Laboratório II, (grade curricular, Bacharelado em Administração).

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Rosângela Aparecida da Silva Coléta Campos.

OBJETIVOS:

1. Mapear os processos de serviços prestados pela empresa;
2. Identificar as atividades geradoras de custos adensados que são incorporados ao frete final;
3. Desenvolver diagnóstico da composição dos custos dos fretes da empresa supracitada;
4. Analisar e comparar as técnicas utilizadas pela empresa com modelo de redução de custo proposto por Bowersox (2010);
5. Apresentar proposta de gestão para redução dos custos com o frete.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: se concordar em participar da pesquisa irá que responder algumas perguntas, que lhe serão feitas no decorrer da entrevista. As informações coletadas serão analisadas para o fechamento de artigo de conclusão de curso, e obtenção parcial de nota da matéria: Laboratório II, do curso de Administração, UNIR campus Cacoal.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo a empresa.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do gerente responsável da empresa participante:

APÊNDICE

.

Apêndice A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DO SAAE ADAPTADO.

1) De acordo com as características abaixo, indique a característica relacionada à sua pessoa:

Dimensões	Respostas	Opção
Gênero – sexo	Masculino	
	Feminino	
Religião	Católico	
	Evangélico	
	Kardecista	
	Outros	
Idade	Entre 18 até 28 anos	
	Entre 28 até 38 anos	
	Entre 38 até 48 anos	
	Acima de 48 anos	
Etnia	Afro-brasileira	
	Caucasiano (branco)	
	Hispânico/Latino	
	Indígena	
	Multiétnico	
	Outros	
Orientação Sexual	Homossexual	
	Heterossexual	
	Não responderam	
Nível de Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	
	Ensino fundamental completo	
	Ensino médio incompleto	
	Ensino médio completo	
	Ensino superior incompleto	
	Ensino superior completo	
	Outros	
Dimensões de personalidade	Extrovertido	
	Ajustado Emocionalmente	
	Afiabilidade	
	Senso de responsabilidade	
	Interesse	
Aptidões cognitivas	Compreensão verbal	
	Habilidade quantitativa	
	Capacidade de raciocínio	
	Visualização espacial	

2) Com relação à aptidão cognitiva, qual variável você considera mais próximo de sua característica:

() **Compreensão Verbal:** capacidade de compreender e utilizar efetivamente a linguagem escrita falada

() **Habilidade quantitativa:** o colaborador resolve todos tipos de problemas com rapidez, precisão e eficiência, inclusive com regras matemáticas.

() **Capacidade de raciocínio:** capacidade de pensar indutiva e dedutivamente, com a finalidade de criar soluções para novos problemas.

() **Visualização espacial:** capacidade de detectar com precisão a disposição espacial objetos com relação ao próprio corpo.

2) Com relação aos traços de personalidade abaixo, qual característica mais se aproxima do seu perfil:

() **Extrovertido:** capacidade de os colaboradores apresentarem características: sociável, gregário(viver em bando), decidido, falante e expressivo.

() **Ajustamento emocional:** capacidade de os colaboradores serem emocionalmente estáveis, não deprimidos, tranquilos e satisfeitos.

() **A fiabilidade ou simpatia:** capacidade de os colaboradores possuírem cordialidade, confiança, boa índole, tolerância, colaboração e complacência

() **Senso de responsabilidade:** traços de responsabilidade do individuo necessário para sua sustentação profissional, trazendo como principal característica: integridade, curiosidade, criatividade, sensibilidade, ser aberto no sentido de transmitir, e brincalhão.

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DO SAAEC

1) Cite, em ordem crescente (1, 2 e 3), os três principais problemas ou desvantagens resultantes da diversificação cultural da força de trabalho:

- () Falhas e ruídos na comunicação
- () Desconfiança e tensão
- () Falta de Cooperação
- () Descumprimento das atribuições e competência.
- () Menor coesão entre os funcionários.
- () Criação de estereotipo
- () Discursões
- () Não há aprendizagem organizacional
- () Compromisso do alto escalão da administração.
- () Outros

2) Cite, em ordem crescente (1, 2 e 3), os três principais benefícios e ou vantagens advindas da diversidade cultural da força de trabalho:

- () Promove a criatividade, a inovação e a resolução de problemas.
- () Promove a aprendizagem organizacional
- () Proporciona maiores conhecimentos de um mercado diversificado.
- () Complementariedade.
- () Ajuda a atrair, conservar e motivar os funcionários.
- () Aumenta a produção e produtividade.
- () Aumenta a flexibilidade da organização
- () Cumprimento de uma responsabilidade social.
- () Outros.

3) Na sua visão a diversidade cultural traz mais vantagens ou desvantagens? Por que?
